

L'Arte di essere

.. un Uomo ..

La politica della condotta personale.

Come evitare

le imboscate della vita



Coll.

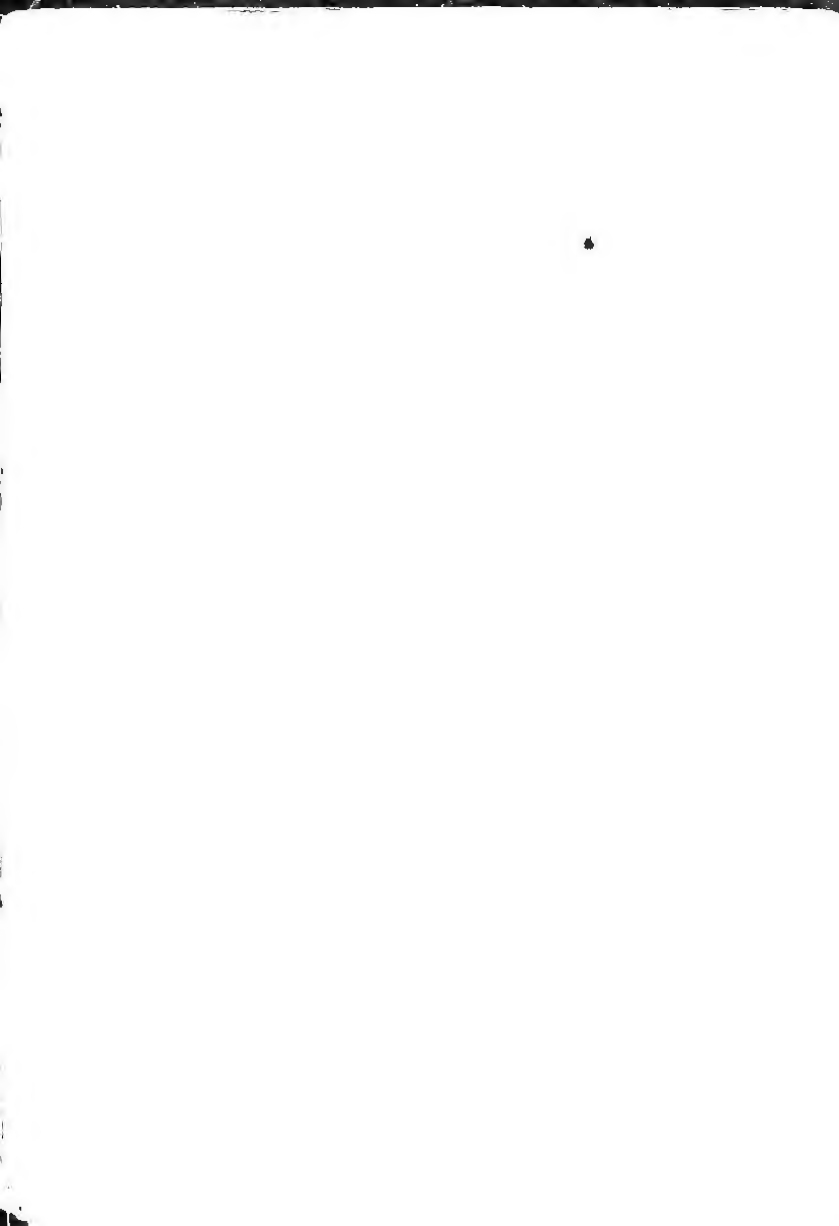
9

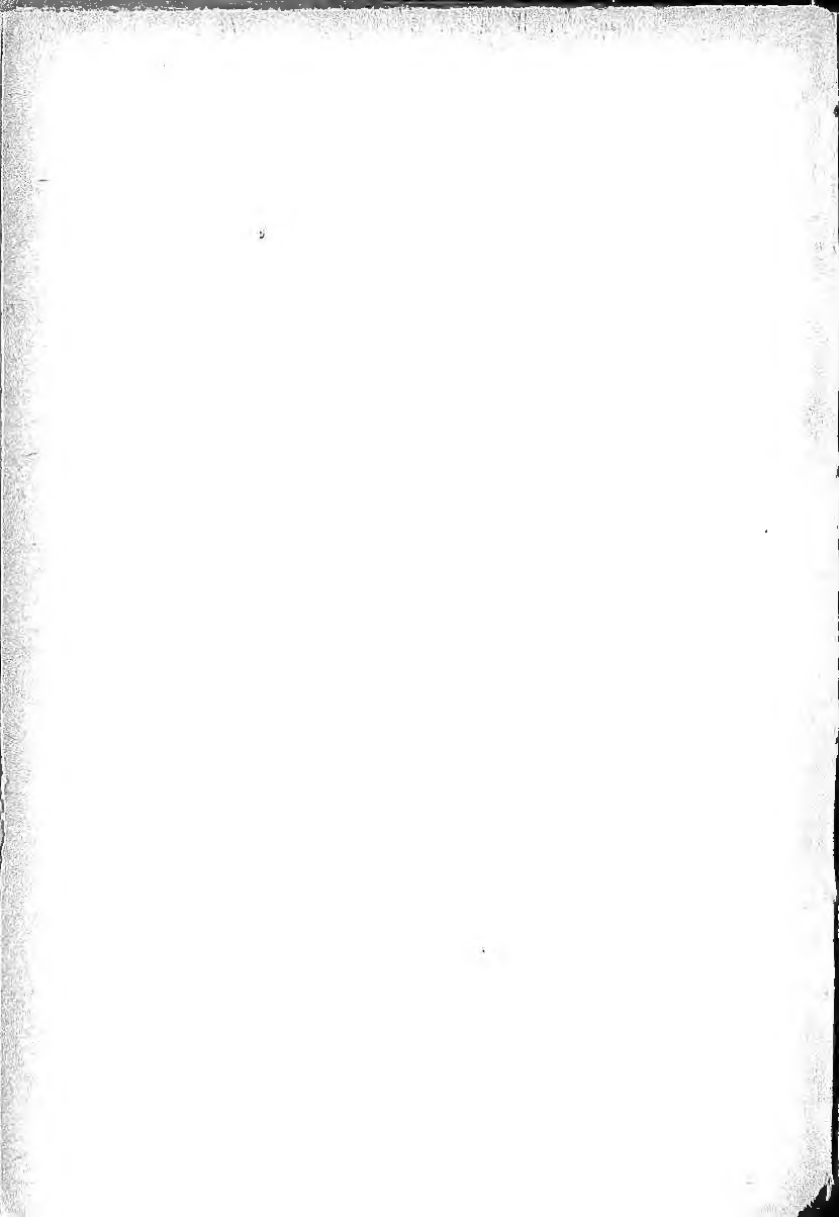
414

BIBLIOTECA NAZIONALE
CENTRALE FIRENZE

STITUTO HERMES EDITORE
MILANO



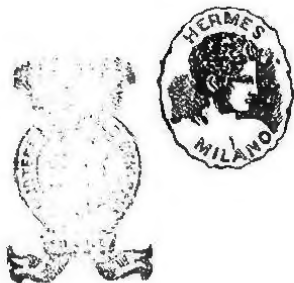




L'Arte di essere .. un Uomo ..

La politica della condotta personale.

Come evitare
le imboscate della vita



ISTITUTO HERMES EDITORE
... MILANO ...

INDICE

Avvertenza	pag. 3
I. I principii teorici della condotta . . . »	4
II. I principii pratici della condotta . . . »	9
I. Conosci te stesso »	9
II. Conosci gli altri »	14
III. Come condursi coi superiori . . . »	16
IV. Come condursi cogli estranei e cogli eguali »	18
V. Come condursi cogli inferiori . . . »	27
Conclusione »	31

□ □ □

C. G. 414

AVVERTENZA

Se arrivate in una città straniera, la qualità che cercate soprattutto nel vostro Cicerone è che sia un galantuomo. Se la guida, assicurandovi che non correte pericolo, vi conduce di notte in un quartiere malfamato dove sarete aggredito e spogliato e fors'anche ferito, voi correte a denunciare quel gaglioffo.

Vi sono però molti libri i quali vi dicono: « Andate sicuri nel mondo, che è una palla di lattemiele abitata da uomini tutto zucchero. Presentatevi disarmato, non nascondete nulla nè della vostra borsa nè del vostro cuore. Credete a chi vi parla e prestate a chi vi chiede. Sarete ricompensato ».

Questi libri si chiamano morali e ottengono i premi nei concorsi didattici.

Il nostro libretto non è di questa specie. Ma non perciò vogliamo che lo si creda immorale. Se mai l'immoralità è nella vita che viviamo, fatta di artifici e di compromessi, di eccesso di superfluità e mancanza del necessario. Il libro è quello che è, perchè la vita moderna è così, e non l'abbiamo voluta noi. E' un cicerone onesto, che vi previene del pericolo e vi insegna — per quanto sta in voi — a schivarlo.

Un altro libretto di questa Biblioteca insegna gli Usi dell'Alta Società; questo rovescia quello e mostra ciò che si nasconde « sotto il velame » delle belle maniere. Chi conoscerà il valore dei bei modi e saprà anche cosa pensarne, avrà imparato « l'arte di essere un uomo ».

I PRINCIPII TEORICI DELLA CONDOTTA

- I. Convincersi bene che il novantanove per cento delle azioni umane hanno per movente l'interesse personale.

/Noi non diciamo che il novantanove per cento degli uomini sono imbroglioni: diciamo semplicemente che sono uomini e non angeli. Un angelo su cento è anche troppo.

Ora l'uomo ubbidisce alla legge suprema dell'egoismo, che è una trasformazione dell'istinto di conservazione dell'individuo, così come le Nazioni agiscono anch'esse per egoismo, trasformazione dell'istinto di conservazione della razza.

La nostra vernice sociale è superficiale: grattatela e vi troverete sotto l'uomo delle caverne. La guerra mondiale l'ha provato anche troppo. *Al diritto* — come si è visto — non è tale che in proporzione della capacità di nuocere. Chi non sa o non può o non vuole nuocere, perde ogni *diritto* nella società dei forti e dei furbi, che è sempre la casta dominante, sia essa rivestita del nome di monarchia, oligarchia, democrazia, repubblica o comunismo; sia che si tratti del Governo di uno Stato, di una Banca, di un Comunello, di una Azienda commerciale o di una famiglia. I forti e i furbi concedono al debole solo quel tanto che serve a non spingerlo alla disperazione e fare di lui un ribelle e quindi un essere pericoloso. Le rivoluzioni

sociali derivano tutte dal fatto che a un certo momento i potenti hanno tirato troppo la corda e hanno dimenticato che non si possono calpestare certe elementari norme di prudenza. Ma, a rivoluzione trionfante, che cosa è accaduto? Che i rivoluzionari furbi, dopo aver sterminato gli antichi despotti, si sono impadroniti dei posti migliori, e in nome dell'Uguaglianza, della Libertà e della Fraternità, hanno posto il piede sul collo dei rivoluzionari citrulli. E ogni tanto la storia ricomincia.

Nella vita individuale solo l'egoismo — o se non vogliamo usare questa parola — solo l'istinto che ci fa ricercare il piacere e fuggire il dolore, ricercare il « meno peggio » e fuggire il « peggio di così », regge le nostre azioni, anche se queste apparentemente sono rivestite della veste di sentimenti morali e disinteressati. L'uomo onesto — in fondo — è colui che non commette cattive azioni perchè esse non entrano nella sua natura, perchè egli *soffrirebbe* moralmente di compierle. L'amore — in fondo — non è che l'amore di noi stessi, cioè la ricerca del nostro completamento in un altro essere. Il rispetto alle leggi è fatto in gran parte della paura che ci incute la conseguenza della sua trasgressione.

I sentimenti che ci sembrano veramente disinteressati sono quelli che non sono nostri personali, ma che portiamo con noi nascendo, che abbiamo ereditato attraverso una lunga serie di generazioni. Ma anche questi sentimenti — allorchè entriamo in conflitto coll'interesse vitale — non sempre bastano a salvarci dalle tentazioni.

Ripetiamo: esponendo questo non facciamo professione di scetticismo: diciamo semplicemente che tali sono le cose, esaminate non già alla luce del sentimento, ma a quella del ragionamento.

Ricordiamocene dunque anche nella vita privata e applichiamo fin d'ora questi consigli.

Siate buoni e non *tre volte buoni*. Un individuo di questa ultima specie diventa presto il ludibrio del prossimo e tutti si approfittano di lui o lo disprezzano,

Ricordatevi che fin che sarete potenti tutti vi serviranno. L'acqua va ai fiumi, i fiumi vanno al mare. Se diverrete miserabile non calcolate che vi siano resi i benefici che avete sparso intorno a voi. Nessun fiume torna alla sorgente.

Sappiate reagire, difendervi e — all'occasione — anche offendere. Accanto agli individui onesti e ragionevoli, molti ve ne sono i quali non capiscono altra ragione che quella della forza e della violenza. Quando costoro comprendono di trovarsi di fronte a uno più forte di loro, lo temono e lo servono. Altrimenti lo schiacciano. Non lasciatevi schiacciare.

— II. L'ipocrisia è la chiave di volta del nostro edificio sociale.

Nelle parole dei nostri simili dobbiamo dunque saper ben distinguere ciò che è la *verità vera* e ciò che è la *verità apparente*. « Non tutte le verità — afferma il proverbio — si possono dire ». Ma l'uomo dice inoltre molte bugie, convinto della loro utilità personale e sociale. Accanto alla *verità intima*, si trova quindi sempre una *verità ufficiale*, comunemente ammessa e rispettata... fino al giorno che un'altra *verità ufficiale*, spesso antitetica della prima, non venga a soppiantarla.

Così nel 1870 molti funzionari del Papa divennero leali funzionari del Re, e finirono per credere essi stessi al loro lealismo. Così l'operaio rivoluzionario, divenuto piccolo proprietario, crede di abiurare per ragionamento le sue dottrine di ieri, mentre non le abiura in realtà che perchè è entrato a far parte della casta dei padroni.

Ogni nostro atto, ogni nostra opinione sono mossi da un interesse, da un desiderio, da una speranza di meglio; o da un timore di peggio: dunque da egoismo. E lo stesso avviene degli altri. Quando uno vi dà ragione è perchè ha la sua ragione particolare di convenire con voi. Se uno vi aiuta è perchè ha interesse ad aiutarvi.... Ma e le azioni disinteressate, altrui-

stiche? Esse — torniamo a dire — sono il frutto di una soddisfazione incosciente persino a noi stessi, ma non perciò meno egoistica. Se io faccio l'elemosina non posso astrarre dalla soddisfazione che provo facendola.

Ripetiamo anche in questo caso che l'ipocrisia non è sempre deliberata e voluta, ma è spesso istintiva e frutto dell'educazione personale o di razza. Il più delle volte siamo noi i primi a illuderci sulla reale qualità dei nostri sentimenti e ci sdegheremmo non poco se altri ce ne rivelasse la vera natura.

—III. Il mondo è guidato dal sentimento e non dalla ragione.

L'uomo si guida dunque seguendo il piacere o fuggendo il dolore. Ma un piacere continuato senza fine non è più piacere che a condizione di aumentare d'intensità, così come un dolore continuo si attenua presto. Il piacere non è dunque piacere che a condizione di essere discontinuo. Vi è un solo piacere durevole ed è il piacere non realizzato, il *desiderio*.

E' il desiderio il movente principale della nostra volontà e — per conseguenza — delle nostre azioni. Figlia del desiderio è la *speranza*. La speranza è l'attitudine mentale che ci fa credere alla realizzazione di un desiderio, e credere in esso anche a nostro malgrado, anche cioè quando la ragione ci dice che ciò non sarà.

Il perchè di tutto questo è evidente. Il piacere realizzato, concreto, è limitato in quantità e durata, ma nulla limita la grandezza del sogno creato dalla speranza. La speranza è la bacchetta magica che trasforma ogni cosa.

— Corollario: i dominatori sono coloro che sanno mantener viva una speranza o sostituire una speranza a un'altra già logorata dall'abitudine.

Anche la speranza è inscritta, più che non pensiamo, nel nostro incosciente. Noi speriamo sempre, dalla culla alla tomba,

senza saper precisamente che cosa. La speranza non è in fondo che una « volontà di vita ». Date all'uomo una speranza e avrete fatto di lui — almeno per un momento — un felice. Egli vi crederà, vi seguirà. Migliaia di esempi provano che certe enormi truffe, certe imprese politiche o sociali riconosciute poi semplicemente balorde al freddo lume della ragione, furono possibili perchè solleticavano la speranza. /

Ma perchè l'uomo si guida più sul sentimento che sulla ragione? Perchè il sentimento non è che l'espressione del suo istinto più profondo, dei desideri più connaturati al suo organismo, trasmessigli per via di ereditarietà. *Noi siamo quel che sentiamo di essere.*

Possiamo paragonare le nostre idee razionali a un disegno freddo e incolore, incapace di commuoverci. Ma se il sentimento le avviva, ecco il disegno colorirsi, illuminarsi, muoversi, diventare vivente e commovente. Le idee sono uguali per tutti, alla portata di tutti, si possono trovare stampate in ogni libro. Se il mondo si reggesse secondo le idee razionali, tutti sarebbero savi. Ma un'idea, ripetiamo, non ha valore nè efficacia per noi se non è mossa dal sentimento che è la voce dei nostri veri, istintivi bisogni.

— Che cosa si deduce da quanto abbiamo detto?

Che per convincere gli altri noi dobbiamo rivolgerci più al loro sentimento che alla loro ragione. Viceversa nei nostri rapporti cogli indifferenti dovremmo farci guidare dalla fredda logica razionale, astraendo dal sentimento. Come si vede, il problema non è facile.~

IV. Gli uomini sono fundamentalmente identici. Le differenze che intercorrono fra di essi sono contingenti.

La causa prima della timidezza di cui taluni sono vittime, sta nell'ignorare questa verità. Gli uomini sono diversissimi tra loro per bellezza, intelligenza, ricchezza: ma sono tutti press'a

poco identici nel dominio sentimentale. Ora il dominio sentimentale, inscritto nel nostro incosciente, facente parte della nostra organizzazione *umana*, è infinitamente più vasto, radicato e antico degli altri domini, i quali non sono che accidenti temporanei, dovuti alla civiltà, all'ambiente in cui siamo nati e siamo stati allevati. La differenza fra un lord inglese e un ottentotto è senza dubbio grandissima, ma è infima al paragone di quella che separa l'ottentotto dal gorilla. Quindi chi conoscesse l'arte di guidare un ottentotto conoscerebbe anche quella di guidare un lord.

II.

I PRINCIPII PRATICI DELLA CONDOTTA

I. Conosci te stesso.

Se è vero che nel dominio sentimentale gli uomini sono fondamentale identici, teoricamente basterebbe — ripetiamo — conoscer bene la psicologia di un solo individuo per avere in pugno il mondo. Ciò non accade perchè la tendenza fondamentale non sempre può essere applicata alla tendenza pratica e momentanea che ci è ignota: in altri termini perchè se sappiamo che basta far balenare all'uomo una speranza, promettergli un piacere, un utile, stimolarlo con una lusinga perchè si muova, non sempre poi sappiamo quale speranza lo seduca, quale piacere preferisca, quale utile possiamo promettergli, quale lusinga lo tocchi.

— L'abilità colla quale alcuni sanno dominare il prossimo dipende appunto dall'intuizione fulminea delle qualità e dei

difetti delle persone con cui si trovano a contatto. I dominatori di folle sono quelli che sanno *polarizzare* una diffusa aspettativa di meglio e farne balenare la possibilità di una prossima realizzazione. —

I nostri consigli non possono dunque forzatamente essere che generici. Tocca all'intelligenza del lettore trovarne l'applicazione pratica, caso per caso.

★ Se vogliamo influire sugli altri dobbiamo incominciare a far di noi uno strumento di offesa e di difesa il più perfezionato che ci sia possibile.

L'esame di noi stessi e il proponimento di migliorarci sono il principio della saggezza.

Ci studieremo dunque sotto tutti gli aspetti, incominciando dal corpo e persuadendoci bene che *l'abito fa il monaco* e il cattivo abito fa il cattivo monaco, e che prima di influire sugli altri colle nostre doti spirituali dobbiamo incominciare a farlo partendo dalle doti fisiche ed estetiche. — Noi siamo così fatti che prestiamo più volentieri credito a chi ci si presenta con aspetto superiore a noi che a chi si rivela subito bisognoso d'aiuto. Quest'arte — che è stata ormai così ben imparata dai farabutti — è tempo che venga appresa anche dai galantuomini. Mostratevi dunque sempre a vostro vantaggio: elegantemente vestito, ma i vostri movimenti siano altrettanto naturali come se foste vestito ordinariamente. —

I timidi, gli scoraggiati, gli scettici, i misantropi, i burbanzosi, i superbi, devono ricordare che la tenuta personale, il *savoir faire* che essi dispreghiano, si vendicano del disprezzo, lasciandoli in un'atmosfera di freddezza e di isolamento. Si può benissimo non annettere nessun valore morale alla correttezza, all'eleganza, ai complimenti, riconoscere che si tratta puramente di simboli; ma poichè essi hanno un valore pratico, sia pure negativo nel senso che ci sbarazzano il cammino di molte difficoltà, bisogna affrettarsi a mostrarvisi ossequienti e più ancora zelanti. Questi mezzi hanno per di più il van-

taggio di poter venire imparati pappagallescamente e messi in opera automaticamente, senza che noi più vi facciamo attenzione. Usarli e infischiarvene: ecco la regola.

Passando al morale, dovremo sforzarci di eliminare al più presto i nostri difetti, incominciando da quelli che più possono dare nell'occhio, specie in compagnia, in conversazione, ecc. Impareremo a dominarci, a non trasmodare in guisa alcuna, a non rivelare dall'esteriore i nostri sentimenti, a non profferire parole irreparabili, a non farci dei nemici per stolta mania di sfoggiare dello spirito o altro. —

In questa prima parte della nostra auto-educazione, qualunque galateo può servire, o meglio ancora il modellarci sull'esempio delle persone alle quali vorremmo rassomigliare.

* Ricordate che l'individuo magnetico, interessante, suggestivo è colui che non si abbandona subito e completamente agli altri; ma che lascia un'impressione di riservatezza o per dir più giusto di *energia in riserva*. Noi sappiamo di lui solo quello che egli ci permette di sapere; ma non ne sappiamo mai tanto da poter dire di conoscerlo a fondo. Gli Orientali tutti e fra gli Occidentali gli Inglesi, sono maestri in quest'arte di mostrarsi riservati pur rimanendo scrupolosamente corretti e anche cordiali.

Aggiungeremo una sola esortazione d'indole generale. Guardatevi e guaritevi dalle tre passioni che più delle altre spezzano la carriera di tanti uomini: l'alcool, il giuoco, la donna.*

In fatto di bevande, abitatevi dunque ad astenervi non solo da ogni eccesso, ma da tutto ciò che può parere un eccesso.

Il giuoco è una passione divorante, fonte di preoccupazioni materiali non solo per ciò che fa perdere di denaro, ma anche perchè fuorvia la mente dalle occupazioni che possono darvi il denaro per alimentarlo. Un giocatore sfrenato non arriverà mai a nulla di buono. Ora, nessuno che non si astenga totalmente dal frequentare i luoghi dove si giuoca, può sapere *a priori* se non diventerà mai un giocatore sfrenato. In questo caso si sa sempre dove si incomincia e non dove si finisce.

* La donna — la Circe fatale — rende volentieri l'uomo suo schiavo, ma solo per disprezzarlo; mentre poi ammira chi la disprezza. In ogni modo l'uomo divenuto schiavo di due braccia femminili o della passione per le gonnelle è sempre un sotto-uomo, un buono a nulla. Fuori degli affetti familiari la donna deve essere per l'uomo un sollazzo e non una pesante catena. *

- * Anche in mezzo alla prosperità (anzi appunto durante la prosperità) abituatevi a immaginare quali rimedi escogitereste se per caso venisse a mancarvi questo o quell'appoggio.

- * Compenetratevi sempre dell'idea che non si deve mai aver fretta in nessuna circostanza: che la vita è lunga e che non si può mai accusare di lenta un'operazione compiuta perfettamente. Ogni vostra operazione dovrebbe dunque esser preceduta da un tempo destinato alla premeditazione, cioè alla predisposizione di tutti i mezzi più opportuni a compierla, dalla valutazione dei motivi che vi spingono a compierla o piuttosto ad astenervene, e a compierla in un modo piuttosto che in un altro. Gli uomini errano non tanto per mancanza di volontà di ben fare, quanto in conseguenza di giudizi deboli e incompleti, frutto della precipitazione, del desiderio di finirla colla meditazione che costa dolore. Ma è miglior cosa il dolore della meditazione o il dolore del rimorso?

- * L'individuo veramente suggestivo non è l'imperioso, l'irroso, il prepotente; ma colui che agisce sempre in ogni circostanza senza fretta e senza timore.

- * Riflettete sempre se quello è il momento più opportuno per parlare a una data persona di una data cosa. Prima di aprir bocca, deliberate ciò che volete dire, fin dove volete dire e quale vantaggio volete ricavarne.

Non dite alcuna cosa eccettuata quella che avete in animo di dire: quando esprimete un'idea, pensate al significato di ogni parola e non usate più parole di quelle che sono necessarie per trasmetterla.

- ★ Il colmo dell'abilità consiste nell'avere ciò che i nostri antichi definivano: « volto sciolto e pensieri stretti », cioè un aspetto esteriore cordiale, franco, ingenuo, e un interiore prudente e riservato, di esser sempre guardingo pur lasciando trasparire una franchezza tanto naturale da incoraggiare gli altri ad abbandonarsi a voi. Imparate l'arte di parlare con spirito senza dire cose molto importanti, e senza dare nessuna informazione personale.
- ★ Non mostrate mai di porre molta attenzione alle bagatelle se non volete esser considerato un dappoco.
- ★ Se volete riuscire, siate molto ambiziosi, ma non ditelo a nessuno.
- ★ Conquistate gli altri parlando loro il linguaggio della passione più che quello della ragione, ma guardatevi dal restar preso voi in questa trappola.
- ★ La vita è una lotta. Ma per renderla meno paurosa, imparate a sbarazzare il sentimento dalle reazioni violente che ne fanno un prodotto torbido, di qualità inferiore. In pratica, il problema è questo: sforzarsi di non reagire intempestivamente a delle eccitazioni emozionali. Le reazioni emozionali non sono necessarie: questo postulato è la chiave di volta di tutta la terapeutica morale. Il mezzo più facile per riescire ad abolirle consiste nell'abituarsi a reagire poco esteriormente. La calma esterna, per un fenomeno fisico-psicologico, induce infallibilmente alla calma interna.
- ★ Il vantaggio e il pericolo dell'*habitus* morale è quello di poter essere dissimulato. Voi non potete mostrarvi di una statura più alta di quel che siete, ma vi è possibile nascondere la vostra timidità, la vostra debolezza. Nulla è più difficile che non tradirsi con qualche parola o qualche gesto presso chi sta sul guard'a voi; ma il compito è facile colla gran massa degli indifferenti.

Solo gli atti sono rivelatori per tutti, appartengono a tutti; sono dunque gli atti che bisogna rendere il più esteriormente conformi alla vostra personalità ideale. Tutto il resto, i vostri sentimenti, il vostro pensiero, costituiscono il luogo *private* — come dicono gl'Inglese — del vostro io. Queste quinte del vostro teatro d'azione non sono sempre belle da mostrare. Nascondetele dunque agli altri, i quali non hanno bisogno di sapere come è stato macchinato l'atto del quale sono testimoni e giudici.

★ Nel dominio sentimentale (e il sentimento è assolutamente tutta la realtà) il più grande scetticismo è di buona lega. Basterà osservare che in tale dominio non esiste *una* certezza, non esiste *una* realtà, ma altrettante realtà diverse, colorate secondo l'ora e le circostanze. Si può, alla fine, considerare il proprio io di un momento qualunque alla stregua di un intruso, di un estraneo che appare un istante nel campo della nostra coscienza, per sparire con altrettanta rapidità, lasciando il campo a un nuovo ospite.

Rivolgetevi a meditare la vostra vita passata e tutti gli avvenimenti scomparsi — compresi quelli sentimentali — saranno da voi giudicati sotto il punto di vista razionale e non da quello sentimentale. Questo vi serva di norma per il presente e per l'avvenire. Se lo potete, esplorate dunque ogni giorno qualche parte del vostro passato per cercarvi gli errori di tattica, di apprezzamento, i vizi di carattere e le intenzioni felici che avete dimostrato.

II. Conosci gli altri.

★ Passando all'arte di conoscere gli altri, quanto abbiamo detto in principio serve per conoscere genericamente il nostro prossimo: ciò che del resto può farsi esaminando con animo spassionato noi stessi. Questo studio, però, non ci esime dall'obbligo di conoscere più intimamente il carattere delle persone colle quali abbiamo rapporto.

- ★ Se volete conoscere uno e non sapete da che parte rifarvi, incominciate a far conoscenza e domesticarvi coi suoi famigliari, amici, soprattutto dipendenti. Costoro — da voi opportunamente blanditi — vi faranno inoltrare con rapidità nella conoscenza di colui che vi sta a cuore. L'antico proverbio italiano dice: « Sii liberale col barbiere e colla cortigiana ». Anche perchè questi esseri venali e a contatto con molta gente canteranno le vostre lodi.
- * ★ Non temete mai i millantatori, coloro che fanno pompa del loro valore, che ad ogni tratto vantano il loro ingegno, i loro successi, le loro ricchezze, le loro venture. L'uomo che persegue il successo non ha tempo di vantarsi.
- ★ Fuggite come la peste i così detti *spiriti di contraddizione*: sono dei maligni, e non ne caverete mai nulla. Fuggite peggio che la peste coloro che mostrano una dolcezza affettata, una svenevolezza imperturbabile. Guardate gli occhi di costoro, e vedrete che sono acuti come quelli del gatto mendicante nel racconto di Pinocchio.
- * ★ Sono poco temibili i ghiottoni, i collezionisti, i dilettanti filodrammatici, i donnaioli, gli elegantoni, gli scapestrati. Sono tutta gente che mostra troppo scoperto il tallone d'Achille.
- ★ Guardatevi dalle persone di troppo bassa statura: sono generalmente boriosi e ostinati.
- + ★ Entrando in una casa mentre aspettate di essere ricevuto, guardandovi intorno potrete farvi un giudizio sul valore dei proprietari.
Il troppo sfarzo, come il cattivo gusto sono entrambi indice di nullaggine. Se però si tratta di un arricchito o di un ereditiero, poco potete cavare da questo esame, poichè allora la casa gli viene da suo padre o dal suo tappezziere.
- ★ Guardatevi da colui che in vostra presenza parla male di assenti e si scaglia contro di loro con troppa acrimonia. All'occasione farà altrettanto di voi.

- ★ Studiate il temperamento fondamentale degli individui coi quali dovete avere frequenti rapporti e trattateli di conseguenza. Cogli individui stupidi e freddi procedete alla svelta e procurate di stordirli; coi biliosi usate circospezione e dolcezza. Coi superiori mantenetevi sempre flemmatici. Adulate i vecchi e ancor più le vecchie: sono gente querula, di lingua lunga e pronta alle accuse. Siate prodigo di lode coi vanagloriosi e baggiani e facile a riverirli.
- ★ Ogni uomo ha una molla segreta, scoperta la quale, riesce facilissimo farlo muovere. Per gli uni è l'ambizione, per gli altri il denaro, per altri ancora l'invidia, la gola, la donna. Per il novanta per cento degli uomini la molla è la vanità. Toccate questa molla e vedrete muoversi anche i più freddi, come se faceste loro il solletico sotto la pianta dei piedi.
- ★ Le persone possono dire ciò che vogliono, ma non sempre assumere la fisionomia che loro garba. Imparate a guardare più ancora che ad ascoltare chi vi parla.

III. Come condursi coi superiori.

- ★ Fate tirocinio, ma non mai società con persone più abili ed esperte di voi. Se vi recate a visitare qualche persona di riguardo, non andatevi con persona che gli sia più di voi ben accetta.
- ★ Quando siete nella necessità di chiedere un favore, non serve protestarvi disperatamente bisognoso. Accennate il bisogno vostro: se l'interlocutore non si muove, non vi soccorrerà neppure dietro le vostre preghiere.
- ★ Studiate il tempo e il luogo opportuni per chiedere favori. Non chiedete che si intrattenga di voi chi al momento è troppo occupato di sè o affogato di faccende. Non chiedete mai più di una cosa per volta. Cercate sempre di collegare il favore chiesto a qualche beneficio che possa venirne a colui al quale

lo domandate, per via di scambio o di onore che a lui ne ridondi.

* In un ufficio, qualunque sia il grado di confidenza a cui il principale vi sollevi, non dimenticate mai di mostrargli riverenza e ossequio; altrimenti vi preferirà ben presto uno che sappia meglio piaggiarlo. I santi non possono stare senza incenso: ricordatevelo.

* In una riunione di società occorre saper riconoscere la supremazia di chi domina l'assemblea e assoggettarvisi di buon grado, rivolgendovi di preferenza al più autorevole e cercando di entrare nelle sue grazie.

* Imparate al più presto l'arte di farvi notare dal vostro superiore. Il mezzo più spiccio per raggiungere questo scopo è di servirsi degli inferiori che gli sono a contatto continuo. Voi dovete guadagnarveli a ogni costo, riverirli e temerli più dello stesso padrone, perchè in realtà sono essi i padroni del padrone.

Non si conosce bene uno per averlo soltanto frequentato in società in qualità di gradito conversatore. Per poter dire di conoscere un individuo, bisognerebbe averne studiato la psiche alterata per malattie, dispiaceri, disappunti, disgrazie, ubbriachezza, ecc. Sono le passioni le vere rivelatrici del carattere di un individuo.

Dedicatevi con ogni sforzo allo studio del carattere dei superiori e cercate di scoprirne al più presto il lato debole, sia che si tratti di favorire la sua ambizione o il suo vizio. Ricordatevi inoltre quanto è già stato detto: rendetevi continuamente utile e se potete, prezioso. Fate in modo che qualche volta il padrone senta imbarazzo della vostra momentanea mancanza; ma non andate troppo oltre per questa strada perchè altri sarebbero pronti ad approfittarne e alla fine gli assenti hanno sempre torto. In ogni modo cercate più che potete di specializzare il vostro lavoro e rendervi insostituibile. Non comuni-

cate mai a nessuno i segreti tecnici della vostra arte; cercate invece di impararne voi più che vi riesce.

- ★ Accettate raramente l'incarico di intercessione, perchè tutto ciò che verrà concesso al vostro patrocinato si riterrà concesso anche a voi; mentre dovete aver sempre la mira di serbarvi intatti i vantaggi del potente. Ricordatevi che i potenti sono come le belle donne: non basta averne conquistato le grazie, ma bisogna perpetuarle con continui servizi.

IV. Come condursi cogli estranei e cogli eguali.

- ★ Per quanto vi è possibile non rompete fragorosamente le relazioni di amicizia o di affari che non vi convengono più; ma scostatevene adagio e insensibilmente.
- ★ Nei rapporti d'affari e sociali non chiudete mai la porta a chiave. Vale a dire non rompete mai con nessuno in modo che la ripresa delle relazioni diventi impossibile. Ciò che oggi vi par fatto bene potrebbe esservi domani ragione di pentimento. Non togliete il saluto a nessuno, senza motivo. Anche la persona in apparenza più estranea, può tornarvi utile fra dieci anni. Il proverbio inglese dice: « E' utile avere qualche relazione anche all'Inferno ».
- +★ Siate invece inesorabili nell'allontanare da voi due sorta di persone: gli scrocconi e i farabutti. Con costoro non servono mezzi termini: quanto più presto sapranno che non hanno niente da sperare da voi, tanto più presto vi lasceranno in pace. Si tratta di gente che non ha tempo da perdere per poter vivere delle loro arti.
- ★ Se su un determinato affare volete cavare notizie da qualcuno, non incominciate a dirgli che non sapete niente; al contrario mostratevene informato più di lui. Nel correggere, per puntiglio, i vostri immancabili spropositi, egli vi darà le notizie che vi occorrono. Se invece non volete far sapere a qualcuno ciò che gli preme — forse per nuocervi — non ditegli che

non sapete nulla, ma raccontategli le cose in modo che egli ne sia fuorviato.

- ★ « Neppure il cane — dice il proverbio — dimena la coda per nulla ». Se volete che altri vi aiuti, all'occasione dovete rendervi prima gradito voi. Altrimenti nulla importerà a colui di perdere la vostra amicizia.

La prima regola per ingraziarsi qualcuno è di non infastidirlo continuamente e per piccole cose. Non bisogna mai lasciar passare un favore — per quanto piccolo sia — senza ricambiarlo. L'uomo è tale che stima assai anche il suo più piccolo sacrificio in pro' di un altro e si adonta che altri non mostri di avvedersi del pregio del suo favore.

- ★ Non fate affari cogli amici o coi parenti. Se vi costerà caro, ne avrete danno: se ci guadagnerete, avrete il loro rancore.
- ★ Non chiedete mai nessuna cosa a prestito. Se colui al quale la chiedete non può prestarvela, e voi vedete e sapete che la possiede, ne avrete rancore voi e lui.
- ★ Prima di sfogare con qualcuno i vostri guai, meditate bene se quel tale può esservi di aiuto. Se non può, guardatevi bene dal contargli i vostri malanni; non ne sareste che screditato nella sua opinione.
- ★ Siate straordinariamente attenti al principio delle vostre relazioni. L'uomo è sempre superficiale e abitudinario e si regola sulle prime impressioni. Se la prima impressione che gli avete fatto vi è sfavorevole, ben difficilmente riuscirete poi a entrare nelle sue grazie: viceversa, se è favorevole, anche i vostri difetti saranno ritenuti per ornamenti e originalità.
- ★ Studiate e ristudiate il Galateo. E' un libro che nessuno legge e che appunto per ciò acquista un valore immenso. Le buone maniere non costano niente, sono moneta falsa, ma appunto per ciò è una stoltezza esserne avaro.

† ★ I libri scolastici non servono a niente.... fin che si va a scuola, e cioè non servono a niente perchè, terminata la scuola, tutti li gettano e li dimenticano. Ma un uomo avveduto dovrebbe sapere che in età adulta coll'aiuto dei suoi vecchi libri di scuola, in due mesi si impara la storia, la geografia, la matematica, la fisica, la botanica e quel tanto che basta per essere poi giudicati uomini colti in mezzo all'ignoranza generale.

Non impegnatevi mai in una discussione di materie a voi poco note se non avete la certezza che gli altri non ne sanno più di voi.

Non spingetevi mai fino ai limiti della vostra potenza, facendo così conoscere che non avete vigore di più.

★ Non litigate mai per puntiglio. Gli avvocati morirebbero di fame se gli uomini litigassero solo in caso di necessità e non per puntiglio.

* ★ Fatevi una fama di persona seria. Nulla nuoce più alla carriera di un individuo dell'esser considerato un bello spirito o un leggero. Se siete medico non dite che le facezie necessarie; se siete commerciante non parlate di politica coi clienti; se siete prete non trattate affari. Promettete poco e mantenete tutto ciò che avete promesso. Non mostratevi mai agli estranei e neppure ai familiari in abiti e in atti dimessi o peggio sconvenienti alla vostra dignità. Non date troppa confidenza a nessuno, mai, per nessun motivo; e tanto meno quanto più la persona è di bassa levatura.

La prima regola per acquistar fama di persona seria è quella di stabilire da sè una norma di condotta che manterrete inalterata durante tutti i vostri rapporti con una determinata persona.

Guardatevi dalle mutazioni improvvise nei vostri costumi, ancorchè siano in meglio; e così dicasi delle mutazioni nel vitto, nel vestiario, nel tono di vita.

Non mostratevi inclini all'entusiasmo e alla meraviglia, e per contrario neppure allo sdegno e alla condanna.

Montate in collera solo quando siete ben sicuri di non do-
vervene pentire. E per essere sicuri di ciò, non giudicate mai
senza prima aver udito le ragioni dell'avversario. Se andate
in collera per un nonnulla o per ignoranza di causa, vi co-
stringereste o a commettere un'imperdonabile ingiustizia, o a
ricredervi e passare per leggero.

Se date subito un giudizio, se prendete subito una deci-
sione, se fate subito una minaccia, correte il rischio di dan-
neggiarvi o di dovervi smentire.

Non decidete *mai, mai, mai* nulla senza prima aver rac-
colti tutti gli elementi possibili del fatto. In una questione
non aprite bocca prima di aver ascoltato l'oppositore sino in
fondo. Come giudice in una diatriba, ascoltate pazientemente
le due parti. Nelle questioni familiari, commerciali e sociali
novanta volte su cento vi accorgete che i giudizi sono errati
per mancanza di informazioni. Si tira il bilancio senza pen-
sare ad avere tutti i dati dell'inventario.

+ ★ Poichè non sempre si può, e poichè inoltre non è bene
far sempre tutto ciò che vi si domanda, se non potete conce-
dere senza vostro danno, imparate l'arte di rifiutare con gra-
zia. L'arte di indorare la pillola è importantissima. Il « no »
secco è un'abitudine ottima e spiccia in caserma dove l'infe-
riore non sarà mai vostro superiore. Nella vita borghese, non
si sa mai. E allora, perchè crearvi dei nemici? Il talento di dir
di no si può ridurre a quello di saper prendere tempo, e cioè
saper promettere in un primo tempo « sotto condizione; purchè,
a meno che... »; in un secondo di prendere a pretesto l'im-
prevedibile, l'accidente, la fatalità per esporre il vostro rifiuto.

+ ★ Non fate mai accorgere chicchessia dell'oggetto dei vostri
desideri prima di averlo ottenuto. L'uomo è naturalmente in-
vidioso e spesso vi ostacolerà l'acquisto di un bene, anche se
per lui sia indifferente l'averlo in vece vostra. Non rivelate dun-
que a nessuno i vostri progetti avvenire.

- ★ Badate sempre a non perdere l'essenziale per l'accessorio. Rinunciate alle piccole soddisfazioni d'amor proprio ogni qual volta queste potrebbero compromettere il successo di un vostro disegno. I battibecchi, i ripicchi, la smania di aver sempre per ultimo la parola possono nuocervi in modo incredibile e persino infrangervi la carriera. Questo fatto si verifica tanto per la padrona che per un rimprovero aspro perde la serva che difficilmente rimpiazzerà, per l'impiegato che perde il posto e la pace in famiglia, per l'uomo d'affari che impuntatosi su un dettaglio perde un guadagno ingente.
- ★ Non addossatevi l'ufficio di testimonio perchè vi disgusterete inevitabilmente una delle due parti. Non usate favoritismi in presenza d'altri, perchè i circostanti se ne adonteranno anche senza motivo.
- +★ Non procurate moglie o persone di servizio ad alcuno. Non suggerite mai a nessuno una carriera o un particolare stato di vita. Non accettate di fare l'esecutore testamentario.
- ★ Se vi arride un colpo improvviso di fortuna, non mutate d'un tratto abitudini agli occhi dei vicini; ma abituateli a poco a poco alla vostra nuova grandezza.
- +★ Fatevi una legge della seguente esortazione: di nessuno dir male o bene in qualsiasi modo; non riferite fatti altrui nè in bene nè in male. Colui a cui parlate può essere amico dell'eroe della vostra storia e aversi a male della vostra cattiva opinione, o esserne nemico e adontarsi dei vostri elogi.
- ★ Non siate troppo generoso con nessuno: non ne ricaverete che cupidigia delle vostre ricchezze e compassione della vostra stupidaggine.
- +★ In conversazione, quand'anche udiate qualcuno raccontare falsità, ascoltatelo con flemma senza riprenderlo o correggerlo.

—★ Imparate a indovinare l'intenzione di chi vi parla. Esaminate anzitutto tra di voi per quale ragione l'interlocutore vi adduce i suoi argomenti e se collimano collo scopo che egli affermò di voler raggiungere. Cercate di scoprire se parla per conto suo o per conto di qualche mandante. Ricordatevi sempre che ciascuno tira l'acqua al suo mulino: nella contesa vince chi primo indovina le intenzioni dell'altro.

—★ In una conversazione d'affari cercate anzitutto che chi vi sta di fronte sia il primo a parlare. Lasciatelo parlare sin che crede, senza interromperlo, non dando alcun segno visibile di approvazione o disapprovazione. Quindi, se potete, prendete tempo a riflettere, e rimandate la conclusione a un altro giorno. Se la proposta che vi è stata fatta è suscettibile di qualche miglioramento a vostro vantaggio, il proponente non mancherà di avanzarla per paura di perdere l'affare.

Se la cosa è urgente e vi conviene, impegnatevi il meno possibile. Soprattutto non mostrate mai la vostra soddisfazione.

Ogni transazione d'affari deve essere chiarissima e non presentar luogo a dubbi di sorta.

+★ Se arrivate in paese straniero, non disprezzate nè luoghi nè persone nè costumi, e neppur mostratene eccessivo entusiasmo, perchè sareste tenuto per dappoco.

—★ Se qualcuno vi ha mancato di parola in cose di poco momento, non rinfacciategli la mancanza perchè col rimprovero non vi guadagnereste altro che avversione.

+★ Non impacciatevi dei fatti altrui e specie di quelli dei vostri amici. Questo vi salverà anche dalla malignità che è fonte di inimicizie. Un uomo che sappia perdonare le debolezze umane, i trascorsi e risparmiare i rimproveri, è ben visto da tutti.

+★ Non confidate a nessuno alcunchè di veramente importante, poichè non vi è nessuno che nello spazio di un'ora non possa diventarvi nemico.

★ Trattando da solo a solo con qualcuno, trattatelo in apparenza come se non aveste altro maggior confidente di lui. Gli uomini amano far pompa di saccenteria e dar pareri su ogni cosa.

★ I nemici si devono abbattere uno alla volta. Le difficoltà si devono separare per poterle superare. Se volete vincere uno, alleatevi prima con un altro.

— ★ Diffidate sempre da chi vi profferisce elogi smaccati. Egli sta meditando qualche colpo a vostro danno o ve l'ha già appioppato.

+ ★ In viaggio non spacciatevi mai per gran signore. Non dite ad alcuno senza necessità chi siete, donde venite, perchè viaggiate. Conservate il perfetto anonimo.

- ★ Più avanzerete negli anni e più vi convincerete che la troppa foga, l'eccessivo entusiasmo nel parlare e nell'operare nuocciono al pari della stupidaggine. La prima cosa per operare con sicurezza è la calma, la ponderatezza. Al contrario di quel che si pensa, non è mai tempo perso quello che si spende a riflettere.

- ★ Saper tutto, non dir nulla; trattare con tutti dolcemente, con nessuno troppo diffusamente o con troppa schiettezza.

- ★ Quando nel vostro campo due fazioni si combattono, se appena lo potete statevene indifferente. Se non potete aderire alla fazione che conta maggior numero di aderenti, almeno non biasimatela.

+ ★ Uno degl'ingredienti più necessari dell'arte di piacere è ciò che i Francesi chiamano « *attentions* » cioè piccole cortesie che non costano nulla.

+ ★ Colle donne fingete di interessarle ai vostri affari, ma agite poi di vostro capo. Le donne sono un elemento formidabile di

successo, ma siccome sono sprovviste di ogni senso di autocritica, basterà lusingarle: lodate quelle che sono molto belle per il loro spirito, lodate le altre per la loro bellezza.

- ★ Se uno vi fa un affronto, vendicatevi; ma se non fa altro che nuocervi, la miglior maniera di vendicarvi è di esser molto civile con lui, pur attraversandolo nelle sue intenzioni e rendendogli la pariglia con usura.
- ★ In fatto di malignità fingete sempre d'ignorare. Dite di non sapere, e questo è l'unico modo per non scontentare l'informatore e per raccogliere nuove informazioni. Inoltre questa finta ignoranza vi farà passare per un uomo che non ha disegni nascosti. Altre volte — come si è già visto — occorrerà invece mostrarsi informati di ciò che non si sa, per saperne almeno qualche cosa.

★ Non c'è nulla di più ridicolo e dannoso del sentimento profondo che molti hanno della necessità di riformare tutto e tutti secondo il loro modello ideale. Quando il carattere e le azioni degli altri non vi riguardano, considerate ogni individuo come un caso, come un fenomeno fatalmente costituito in quella determinata guisa: come un vitello a due teste e un'oca con tre gambe, per cui riesce inutile ogni operazione.

★ Quando fate quattro chiacchiere occasionali con persone colle quali non siete in intimità, lasciate parlare l'interlocutore senza interrompere e sforzatevi di mantenere il discorso su soggetti che gli sono familiari e graditi; incoraggiatelo a parlare manifestando la vostra soddisfazione con segni brevi ma decisi di approvazione; abbiate l'aria di imparare qualcosa e di esser felici di impararla. Alla fine di ogni conversazione il più contento è sempre quello che ha chiacchierato di più, ed egli rivedrà volentieri le persone colle quali si è intrattenuto. Il talento di saper ascoltare è dunque il più importante elemento di successo nella vita di società.

- ★ Chiedetevi invece frequentemente con ansia se per caso non foste uno *scocciatore*, cioè se i vostri discorsi non sono esageratamente lunghi, vuoti, tediosi. Correggetevi, per carità, da questo vizio. Se avete intrattenuto una volta a lungo una persona, la volta successiva siate brevissimo. Lasciate sempre il desiderio e non la sazietà di voi. In conversazione sappiate approfittare di una vostra risposta brillante ed efficace per partire. Voler prolungare il trionfo è pericolosissimo.
- ★ In commercio non abbiate l'aria che dall'affare che state trattando dipende la vostra salvezza. Mostratevi sempre indifferenti nel comprare e nel vendere. Non fate mai affari per simpatia o amicizia.
- ★ Quando due uomini s'incontrano dopo un certo tempo, uno dei due assorbe l'altro nella sua corrente mentale. Colui che è assorbito deve fare ciò che l'altro vuole, accettare le sue idee e le sue deliberazioni. Procurate di sentirvi sempre circondati da un'aura di forza positiva che vi rende impenetrabili agli assalti altrui. Imaginatevi perciò di essere realmente il centro di tale aureola protettrice.
- ★ Un uomo adulto dovrebbe scegliere preferibilmente i propri amici fra coloro che hanno una posizione sociale equivalente alla sua, ma all'infuori del suo campo di lavoro, che è il campo della concorrenza e della gelosia.
- ★ Le persone timide e amanti del quieto vivere, si ricordino bene che per assicurarsi questa quiete esse non hanno che un mezzo efficace: agire in modo che si sappia che non tollerano soprusi. Altrimenti per loro sarà finita. Chi è stato sopraffatto una volta lo sarà sempre più facilmente in avvenire.
- + ★ Imparate al più presto l'arte di manovrare le protezioni. Nei nostri governi democratici la strada è aperta a tutti e la legge è uguale per tutti.... coloro che sanno farsi valere. Ora non basta aver la coscienza dei propri meriti. Bisogna che que-

sta coscienza l'acquistino anche gli altri. Abbiate dunque il talento di saper farvi valere, di crearvi delle relazioni utili e potenti. Guai ai soli! Guai ai solitari orgogliosi! Come una bella donna non ha che l'età che dimostra, così un uomo non ha che i meriti che sa mettere in rilievo.

V. Come condursi cogli inferiori.

—★ Cogli inferiori non bisogna trattare con troppa domestichezza, altrimenti ne avrete il disprezzo, e neppure con troppa arroganza, altrimenti vi odieranno. Occorrendo contraddirli non umiliatevi con accuse di imprudenza, ignoranza, ma piuttosto dopo aver lodate le loro ragioni, esagerate gli inconvenienti che deriverebbero dall'accettare il loro parere.

★ Non impegnatevi per alcun motivo in affari inutili e che richiedono gran spreco di tempo. Trattate direttamente il meno che potete con artigiani e con tecnici che vi caccerebbero in un interminabile imbroglio di cure noiose. Trattate piuttosto in tal caso « a forfait » e in blocco. Ci rimetterete forse qualcosa di tasca; ma potete rifarvene badando a mille altre faccende.

★ Imparate l'arte di delegare agli inferiori tutto quello che essi possono fare in vece vostra. Se volete far carriera, impiegate i primi risparmi stipendiando un segretario. Sia vostra regola immutabile fare sempre e solo quel lavoro in cui nessuno potrebbe sostituirvi. Il denaro perduto si recupera; il tempo, no.

★ In affari non insegnate mai tanto al vostro dipendente che questi senta di non aver altro da imparare da voi. Nei rapporti famigliari non mettete mai il figlio o il servitore in grado che questi non abbia più nulla a sperare. Non fate vitalizi o donazioni perpetue e incondizionate.

★ Vi è un'arte di mantener la disciplina fra i propri dipendenti. Essa è in gran parte un dono di natura; ma si può anche darne alcune regole utilissime da conoscere.

Gli stimoli disciplinari derivano:

- 1) dall'autorità legalmente conferita;
- 2) dall'autorità morale;
- 3) dalle punizioni;
- 4) dai premi;
- 5) e soprattutto, dal controllo del lavoro.

Tralasciamo i quattro primi punti per soffermarci all'ultimo. Il controllo deve avere quattro requisiti:

1° Essere individuale e non collettivo. Un controllo collettivo è sempre inutile, giacchè nessuno credendosi particolarmente toccato, e addossando la responsabilità agli altri, continuerà a fare come prima.

2° Il risultato del controllo deve esser fatto noto a chi di ragione. Un controllo che non conclude, è inconcludente. Si deve dunque riferire l'esito della visita: lodare ciò che si trova di buono e biasimare ciò che si riscontra di cattivo.

3° Alla constatazione di un'azione male eseguita deve seguire *subito* la sanzione, la quale consisterà — per quanto è possibile — nel far ripetere l'azione errata, nel riparare il male fatto. La sanzione deve seguire immediatamente la constatazione del danno, altrimenti altri affari potrebbero sopraffarvi e il controllo riuscire inutile.

4° Il controllo deve essere continuo, incessante, e non sporadico. Chi ha una carica deve essere in grado di valutare ad ogni momento il lavoro dei suoi dipendenti.

Altre norme da osservare, sono:

Mostrarsi indipendente, imperturbabile, sempre uguale a se stesso. Gli inferiori possono essere intelligenti quanto voi: in ogni caso la suscettibilità li ammaestra. Vi è in ogni corpo di subalterni un senso stretto di giustizia, per cui essi prefe-

riscono il superiore severo ma *giusto*, al superiore bonaccione e trasandato, al tiranno, e sopra ogni altra cosa al superiore parziale.

Voi dovete preoccuparvi del giudizio che di voi fanno gli inferiori.

Non impartite ordini che non siano indispensabili; altrimenti — per quanto abbiamo detto sopra — vi condannerete da voi stessi a un inutile lavoro di controllo.

★ Cogli inferiori non date mai ragione dei vostri ordini prima che siano eseguiti, altrimenti ognuno li interpreterà a suo modo e li criticherà. Quando però saranno eseguiti, spiegate il fine che vi ha mosso.

★ Se avete parecchi sottoposti, non dimostrate una preferenza stabile per nessuno. Al contrario fate sembianza di preferire ora l'uno ora l'altro, in modo di lasciarli tutti indecisi circa la considerazione loro nell'animo vostro.

★ Non aggredite mai alcuno di rimproveri per un suo torto che vi venga riferito. Chiamatelo invece a voi e lasciate che vi esponga il suo punto di vista. Solo a ragione veduta potrete prendere i provvedimenti necessari.

★ Imparate a guardare intorno a voi con sguardo binoculare, e non come si fa comunemente, con un occhio solo.

★ La massima capacità di comando deriva non già da una volontà forte e risoluta a non tollerare vincoli di sorta, ma dal profondo sentimento dei vincoli a cui la facoltà d'imperio è legata. Le forme genuine dell'arte del comando si palesano in un'impronta caratteristica di sobrio ritegno, rifuggente dall'esibirsi in fastosità decorative di atti e di parole.

Oltre alla perizia tecnica necessaria a far sentire ai sottoposti che voi siete loro realmente *superiore*, l'esercizio del comando richiede un continuo lavoro di riflessione sui mezzi più adatti a ottenere lo scopo, qualunque esso sia, senza sforzo, perchè può sempre sorgere il momento nel quale lo sforzo

occorra, richiesto da una reale gravità di contingenze. Questo è vero tanto al reggimento, che nelle industrie e nei commerci. In altre parole se voi *esigete al massimo*, ogni giorno, verrà poi il giorno in cui pur avendone bisogno, non riuscirete a ottenere nulla di più e di meglio dai vostri uomini. Il vostro tono concitato, le vostre minacce, i vostri scongiuri, non faranno loro alcuna impressione. Essi sono come quei ronzini abituati al manico della frusta e che perciò non si scomodano mai ad accelerare la loro andatura.

L'ordine deve essere chiaro, semplice, conciso, misurato allo scopo, completo e pur scevro di particolarità non necessarie all'esecuzione. Vi sono alcuni che dettano ordini in modo come se provassero fastidio a formularli e se ne liberano in fretta senza accertarsi di esser stati ben capiti. Altri, per malinteso amore di brevità, pretendono di esser compresi a volo. Altri, per difetto opposto, spezzano in mille minuzie la più semplice disposizione.

Non date più ordini insieme, giacchè o l'uno o l'altro resterà ineseguito e voi ne scapiterete nella considerazione dei sottoposti ed eventualmente anche in quella dei vostri superiori diretti.

★ Rispettate sempre la dignità umana di ciascun vostro simile, qualunque esso sia. Ognuno di noi ha un segreto vitale proprio nel quale è troppo assorto per provare simpatia per quello degli altri. Di qui la stupidità e l'ingiustizia delle vostre opinioni in quanto si riferiscono al significato della vita altrui, al valore degli ideali altrui. Di qui la stupidità dell'orgoglio, sciocco perchè senza termine di paragone possibile: visto che un individuo è un essere « incomunicabile », e sciocco perchè inutile. Non pensiamo noi stessi importanti; ma ciascun altro pensa se stesso importante. Ciascuno vede se stesso brillare come la luna nel corteo delle stelle. Il nostro vicino ci fa l'effetto di qualcosa di meno vivo di quanto non siamo noi. Bisogna uscire da questa illusione e capire che il dolore

è il dolore, la gioia è gioia, l'interesse è interesse dovunque come in noi stessi. E bisogna disilluderci dal calcolare sulla nostra importanza. Noi siamo importanti solo per quel tanto per cui importiamo qualcuno.

CONCLUSIONE

★ Noi siamo quello che gli altri credono che noi realmente siamo. Se vi credono ricco, vi credete ricco, se vi credono conte vi sentite conte, se vi credono colpevole, vi sentite colpevole. Ma per far credere agli altri qualche cosa di noi, non c'è altro mezzo che « fare la réclame » intorno a ciò che ci preme ci si creda. Anche in guerra basta che il nemico creda una posizione munita perchè abbia paura di assaltarla. Dite che siete forti, ricchi, belli, potenti, felici; e anche la gente vi crederà, e credendolo gli altri lo crederete anche voi. Questo non è effetto di uno scherzo, ma dell'autosuggestione.

Volete arrivare a essere qualcosa? Immaginatevi già di saperlo, e ditelo a tutti. Dopo un poco non potrete agire diversamente da quel che fareste se foste realmente tale, e così facendo arriverete senza sforzo là dove volevate giungere. Ma agite però discretamente, senza fanfaronate, con tatto infinito, con pazienza instancabile.

Non sapremmo meglio concludere i nostri insegnamenti che con queste parole di Lord Chesterfield nei suoi *Consigli a suo figlio*:

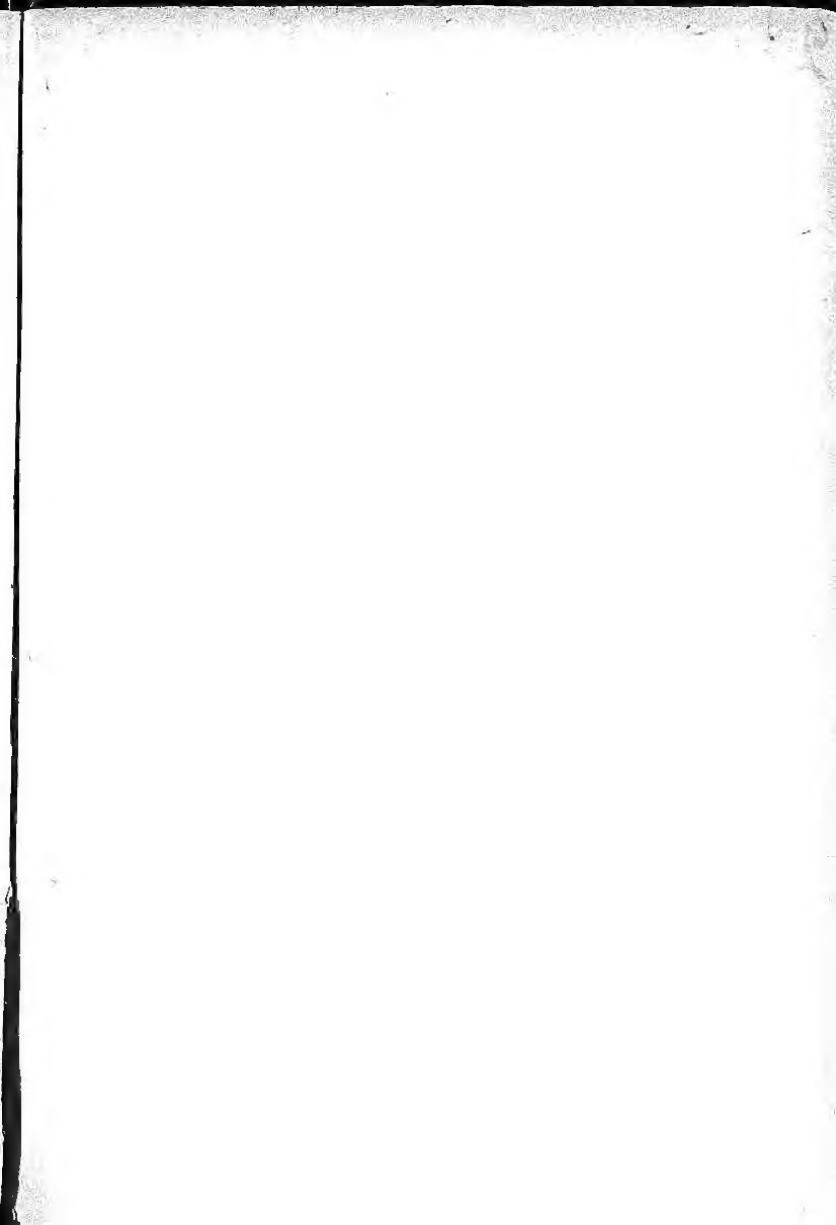
« Ricordati che questi sono i rudimenti dell'a politica personale.

« Un potere assoluto sul proprio umore, che nulla ti spinga alla collera, sotto alcun pretesto. Una pazienza capace di

ascoltare le impertinenze, le frivolezze e le stupidaggini. Abbastanza abilità per rifiutare senza urtare, o accordare in modo da raddoppiare la riconoscenza; abbastanza destrezza per nascondere la verità senza dire una menzogna; abbastanza sagacia per leggere nel contegno altrui e abbastanza serenità per non scoprire nulla di te. Franchezza apparente e riserva reale».

LIBRARY OF THE
MUSEUM OF MODERN ART
1543010

FINE.





COLL. 9.414.33



BNC - FIRENZE

In preparazione

35. **L'ARTE DELLA MEMORIA** (Metodo assolutamente nuovo, per ingigantire la propria forza ritenitiva. Un tesoro per lo studente, l'uomo d'affari e di società). L. 5.—
36. **L'ARTE DI DIFENDERSI NELLA STRADA** (Questo libro permette anche all'uomo muscolarmente debole di trionfare di ogni aggressione e ogni sopruso). L. 5.—
37. **LA GINNASTICA INTELLETTUALE** (Non è vero che l'intelligenza sia una facoltà fissa. Seguite gli esercizi di questo libro e la vostra intelligenza ingigantirà). L. 3,50.
38. **ESERCIZI PER LA SCHIENA, I FIANCHI E L'ADDOME** (Col N. 6 e il N. 26 questo volumetto costituisce il miglior testo di ginnastica da camera che oggi esista al mondo). L. 5.—
39. **L'ARTE DELLA CONVERSAZIONE** (Volete diventare conversatori convincenti e affascinanti? Studiate questo metodo). L. 3,50.
40. **L'ARTE DI RINGIOVANIRE** (Acquistare dieci anni di vita in un solo mese di cura, senza bisogno di medicine: ecco quanto spiega il nostro libro). L. 5.—
41. **LA LETTURA E TRASMISSIONE DEL PENSIERO** (La suggestione a distanza - La Telepatia - Le visioni del passato e del futuro. Esposizione elementare e pratica, al corrente delle ultime scoperte). L. 3,50.
42. **L'EDUCAZIONE DELLA VOLONTÀ** (L'arte di diventare energici, influenti, di dominarsi e dominare). L. 5.—
43. **L'IPNOTISMO PRATICO** (Avviamento elementarissimo per diventare ipnotizzatore. Questo volume insegna a ipnotizzare gli altri e non è quindi da confondere col volume 18 che insegna a ipnotizzare se stessi). L. 5.—
44. **ECONOMIA MENTALE** (L'arte di organizzare l'attività di ogni giorno, ottenendo il massimo risultato col minimo sforzo. Sistema americano). L. 5.—
45. **LA TOELETTA MASCHILE** (Il solo libro al mondo che insegni passo passo la toeletta dell'uomo moderno, rapida, semplice, completa). L. 3,50.
46. **GINNASTICA DELLA SPINA DORSALE E DEI NERVI** (L'energia nervosa, la virilità, la vitalità moltiplicate mediante esercizi ginnastici completamente inediti). L. 5.—
47. **L'ARTE DI ESSERE FELICI** (Filosofia pratica della vita moderna. Un libro di ottimismo e di coraggio per ogni persona colta). L. 3,50.
48. **GINNASTICA DEI VISCERI** - L. 5.—
49. **L'AMORE SENZA FRECCIA** - L. 10.—
50. **L'EDUCAZIONE DEL CORAGGIO** - L. 3,50.